

Sposoby skutecznej motywacji pracownika

Motywacja jest pojęciem o wielu różnych znaczeniach, a jej problematyką zajmuje się wiele nauk, szczególnie zaś psychologia i ekonomia. U konkretnej osoby jest ona zmienna w czasie i przestrzeni, nikt nie stworzył – jak dotąd i nie stworzy – recepty na skuteczne motywowanie – taka recepta nie istnieje. Jedni ludzie mają większą motywację do pracy, inni do uprawiania sportu, a jeszcze inni do uprawiania dyskusji na dowolny temat.

W literaturze rozważania na temat kadr są dziś traktowane w sposób bardzo szeroki. Rozwój i ocena kadr w przedsiębiorstwie to jeden z podstawowych kierunków działań, jakie podejmuje się przy kształtowaniu strategii personalnej¹.

Pojęcie motywacja posiada bardzo szeroką i nie w pełni jasno sprecyzowaną interpretację. Potocznie jest to, co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje określone zachowania ludzi. Zachowania ludzi są jednakże bardzo skomplikowane, a czasami nawet nieracjonalne. W sferze motywacji nie sposób, więc zamknąć wszystkiego w regulaminy i paragrafy. Prawdziwe możliwości człowieka są najczęściej ukrywane i to przed nim samym. J. Rejkowski proces motywacyjny wyjaśnia w sposób następujący: „takie zjawiska, jak intencja, zamiar, chęć, pragnienie, życzenie, zainteresowanie czymś mają jedną cechę wspólną – oznaczają wystąpienie w człowieku tendencji kierunkowej, czyli gotowości do zmierzania ku określonym celom; gotowość może być mniej lub bardziej świadoma, mniej lub bardziej sprecyzowana. Tendencję tę będziemy nazywać dalej motywem (względnie procesem motywacyjnym), a ogół motywów określać będziemy terminem motywacja”.

Podobnie M. Kabaj pisze, że jest to „splot wzajemnie powiązanych czynników pobudzających do działania lub podtrzymujących to działanie i nadających mu kierunek”. Z kolei A. Kozdrój uważa, że jest to „...Stan wewnętrzny człowieka wywołany wieloma czynnikami oddziałującymi na niego”. Wspólny jest jednak pogląd, że motywacja odnosi się do przeżyć psychicznych człowieka, od których zależy możliwość i kierunek ludzkiej aktywności, odgrywa istotną rolę w uruchamianiu i ukierunkowaniu ludzkiego działania, prowadzącego do osiągnięcia wyznaczonych celów².

Znaczenie motywacji jest niepodważalne. W nauce zarządzania jest ona uznawana za jedną z głównych funkcji kierowania, a nawet jedną z bardzo ważnych technik zarządzania. Od motywacji działania w głównej mierze zależy osiąganie znaczących rezultatów w pracy. W teorii kierowania zespołami ludzkimi formułuje się tezę, że przydatność zawodowa pracownika, mierzona tym, co wnosi on w rozwój firmy, jest funkcją jego kwalifikacji i motywacji, człowiek źle umotywowany może być dla przedsiębiorstwa mało przydatny, choćby nawet miał wysokie kwalifikacje.

Motywacja jest siłą motoryczną ludzkich zachowań i jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy. Motywowanie natomiast to

¹ J. Rejkowski, *Z zagadnień psychologii motywacji*, PWE, Warszawa 1970, s. 191.

² S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1985, s. 93.

„proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań dla osiągnięcia celu motywującego”.

Zbyt silna motywacja może jednak paraliżować działanie, powodując nadmierne napięcie emocjonalne. Powodami obniżonej sprawności działania i wydajności pracy przy zbyt wysokiej motywacji, są:

- zbyt silna motywacja powoduje niepokój, a człowiek pełen niepokoju staje się mniej sprawny;
- pracownik tak się przejmuje śledzeniem wyników bezpośrednich i czynników, które na nie wpływają, że traci świadomość tych elementów sytuacji, których oddziaływanie jest bardziej długotrwałe, a w ostatecznym rachunku musi się to odbić ujemnie na wydajności;
- przy silnym napięciu i niepokoju ludzie tracą zdolności rozwiązywania problemów i uruchamiają mechanizmy obronne³.

Dla efektywnego działania, szczególnie zaś wymagającego rozwiązania zagadnień trudnych i złożonych, najkorzystniejsza jest, więc motywacja przeciętna. Zjawisko to znalazło odbicie w prawie Bircha. Mówi ono, że człowiek osiąga najlepsze efekty przy średniej motywacji, gorsze przy zbyt słabej lub zbyt wysokiej.

Właściwe rozumienie procesu motywacji może mieć duże znaczenie dla zarządzania i kierowania ludźmi w procesie pracy i polityce płac. Wymaga to jednak analizy różnych teorii motywacji do pracy. Nie istnieje dotychczas jedna wyczerpująca teoria motywacji człowieka, ciągle, więc trwają poszukiwania rzeczywistych źródeł tej motywacji.

W literaturze stworzono wiele koncepcji motywacji, spośród których najpopularniejsze to:

- teorie treści, w których podkreśla się znaczenie zrozumienia czynników wewnętrznych, powodujących, że człowiek postępuje w określony sposób (co się motywuje);
- teorie procesu, które określają w jaki sposób i przez jakie cele poszczególne osoby są motywowane (jak się motywuje)⁴.

Podstawą teorii treści są różne koncepcje ludzkich potrzeb, stąd też zwane są często teoriami motywacji opartej na potrzebach. Teorie te starają się odpowiedzieć na pytanie: „jakie potrzeby ludzie chcą zaspokajać w pracy i poprzez pracę? Co ich zmusza do działania? Każdy człowiek ma określone potrzeby i dąży do ich zaspokojenia, co stanowi główny motyw jego pracy i działania, motywację stwarzają tylko potrzeby nie zaspokojone. Potrzeby odczuwane są przez ludzi jako brak tego, co ma dla nich znaczenie. Zaspokojenie potrzeb sprzyja pozytywnej postawie i zadowoleniu z życia, zaś to mobilizuje ludzi do wysiłku. Warunkiem powstania motywacji do pracy są biologiczne i psychiczne potrzeby, oraz stawianie zadania.

³ Tamże, s. 106.

⁴ A. Kozdrój, *Motywowanie-mobilizująco-integrująca dziedzina zarządzania*, w: *Podstawy zarządzania organizacjami*, pod red. B. Glińskiego i B. Kuca, PWE, Warszawa 1990, s. 134.

Kategorie potrzeb, które powinny być uwzględnione w procesie motywacji, można ujmować rozmaicie. Najbardziej znany jest schemat kategorii potrzeb A. Masłowa. Masłow założył, że potrzeby ludzkie mają określoną hierarchię ważności; ludzie dążą najpierw do zaspokojenia tych potrzeb, które mają dla nich najwyższą wartość, które stanowią warunek ich egzystencji.

W pierwszej kolejności człowiek dąży do zaspokojenia potrzeb podstawowych (fizjologicznych) takich jak: brak jedzenia, mieszkania, ubrania, itd. Dopiero z chwilą zaspokojenia potrzeb podstawowych aktywizują się potrzeby wyższego rzędu (bezpieczeństwo, uznanie, samorealizacja, itd.).

Potrzeby człowieka są zmienne w czasie. W miarę rozwoju osobowości mniejszą uwagę przywiązuje się do cech niższego rzędu, znaczenia zaś nabierają te cechy osobowości, którym odpowiadają potrzeby takie jak samorealizacja, uznanie, przynależność. Wielu ludzi ogranicza się do zaspokojenia potrzeb najbardziej podstawowych – fizjologicznych i bezpieczeństwa, nie dążąc do samo rozwoju. Są to głównie osoby pozbawione przez dłuższy czas wszelkiej samodzielności w wykonywaniu zajęć zawodowych.

W społeczeństwach biednych, z kolei, ludzie często przywiązują ogromną wagę do wartości duchowych, co powoduje, że potrzeby wyższe pojawiają się u nich nawet przed zaspokojeniem potrzeb niższych⁵.

Teoria potrzeb ma ważne znaczenie w procesach motywowania. Niezależnie, bowiem od tego, jaką ogólną hierarchię potrzeb uznamy za poprawną, trzeba te potrzeby znać, aby móc skutecznie motywować pracowników. Nieskuteczność motywacji wynika często z nieznanomości hierarchii potrzeb pracowników lub z nadawania nadmiernej rangi potrzebom i środkom ich zaspokojenia, które pracownicy oceniają, jako drugorzędne.

W latach siedemdziesiątych model motywacji oparty na potrzebach zastąpiono modelem opartym na wartości. Według tej teorii punktem wyjścia motywowania do pracy jest poznanie hierarchii wartości pracowników. Nie mówi się tu o potrzebach i ich zaspokojeniu, miejsce potrzeb zajmują wartości, które pracownicy cenią i dążą do ich osiągnięcia (lub ich unikają). W modelu tym wartości rozpatruje się jako cele działań ludzkich. Zakłada się, że efektywność zawodowa ludzi zależy od tego, jakie wartości pracownicy chcą osiągać, i od tego, jak oceniają skuteczność wydajnej pracy w osiąganiu tych wartości⁶. Zakłada się również, że wartości, które człowiek ceni, mobilizują go do wydajnej pracy wtedy i tylko wtedy, gdy ma on pewność, że efektywna praca jest najskuteczniejszym sposobem ich zdobywania.

Wartość można przypisać zarówno ideom abstrakcyjnym (np. samorealizacja), relacjom między ludźmi (np. przyjaźń, miłość), jak i rzeczowym, (np. dobra użytkowe) oraz środkiem służącym do ich zdobycia (np. pieniądze)⁷.

⁵ Tamże, s. 133.

⁶ S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1985, s. 76.

⁷ M. Kabaj, *System motywacji i płac w reformie gospodarczej*, PWE, Warszawa 1984, s. 151.

Podsumowanie

Z badań przeprowadzonych przez G.H. Hofstede wynika, że spośród wartości oferowanych pracownikom przez przedsiębiorstwa, preferencje są następujące:

- robotnicy najczęściej preferują dobre warunki pracy, wyższe zarobki, słabość pracy, zdrowie stosunki między ludzkie;
- pracownicy umysłowi – angażującą pracę, prestiż zawodowy, samodzielność, możliwość wykorzystania swoich umiejętności, rozwoju, awansu;
- kobiety – cele rodzinne, stosunki międzyludzkie, bezpieczeństwo i stałość pracy, wyższe zarobki⁸.

Z teorii oczekiwań jasno wynikają trzy podstawowe sposoby na zwiększenie motywacji u pracowników:

Poprzez zwiększenie oczekiwań, że po wysiłku nastąpi osiągnięcie celu. Należy podjąć działania upewniające pracowników w przeświadczeniu, że są w stanie osiągnąć zamierzone wyniki, że wystarczą im posiadane przez nich kwalifikacje. Zwiększenie oczekiwań następować może przez dokształcanie pracowników, przydzielanie im zadań zgodnie z ich kwalifikacjami.

Przez zwiększenie instrumentalności wyniku, a więc zwiększenie prawdopodobieństwa, że po osiągniętym celu nastąpi odbiór nagrody. Jeżeli pracownik ocenia, że „nagrody” są dla niego niedoskonałe, wówczas nie wywołała to jego motywacji, a nawet wręcz przeciwnie – nastąpi jej obniżenie.

Poprzez zwiększenie wartości samych nagród. Kierownictwo powinno znać swych pracowników i ich preferencje, aby zaproponować nagrody przez nich cenione i możliwe do osiągnięcia⁹.

Kierownicy celem zmotywowania pracowników do wydajniejszej pracy powinni:

1. Określić nagrody cenione przez każdego z podwładnych. Jeśli mają one działać motywacyjnie, muszą być odpowiednie dla danej osoby. Kierownicy mogą ustalić, do jakich nagród dążą ich podwładni, obserwując ich reakcje w różnych sytuacjach i pytając, jakich nagród pragną.
2. Wyznaczyć pożądany poziom efektywności. Kierownicy powinni ustalić zadowalający ich poziom efektywności i zachowania po to, by mogli powiedzieć pracownikom, co muszą robić dla uzyskania nagrody.
3. Zapewnić osiągalność ustalonego poziomu efektywności. Jeśli podwładni uważają, że cele, do których mają dążyć, są trudne do wykonania, ich poziom motywacji będzie niski.
4. Wiązać nagrody z efektywnością. Utrzymanie motywacji wymaga, by odpowiednia nagroda wyraźnie łączyła się – w krótkim odstępie czasu – ze skutecznym działaniem.
5. Analizować czynniki, które mogłyby przeciwdziałać skuteczności nagrody. Sprzeczności między oddziaływaniem systemu nagród stosowanego

⁸ A. Kozdrój, *Motywowanie-mobilizująco-integrująca dziedzina zarządzania*, w: *Podstawy zarządzania organizacjami*, pod red. B. Glińskiego i B. Kuca, PWE, Warszawa 1990, s. 138.

⁹ M. Kabaj, *System motywacji i płac w reformie gospodarczej*, PWE, Warszawa 1984, s. 168.

przez kierownika a innymi uwarunkowaniami sytuacji roboczej mogą zmusić kierownika do dokonania pewnych zmian nagrody. Na przykład, jeśli grupa robocza, do której należy pracownik, pochwała niską wydajność, może być potrzebna ponadprzeciętna nagroda, aby nakłonić go do wysokiej wydajności.

6. Zapewnić odpowiedzialność (proporcjonalność) nagrody. Niskie nagrody w niewielkim stopniu będą działać motywacyjnie¹⁰.

Płace są i pozostaną głównym narzędziem pozwalającym na skuteczne kształtowanie poziomu motywacji u pracowników, jednak nawet mając przed sobą wzniosłe i ambitne cele nie należy ich wydawać pochopnie, narażając kasę firmy na wydatki nie przynoszące żadnych korzyści.

Bodźce motywacyjne nie mogą być wprowadzone w firmie raz na zawsze. Gdy zmienia się struktura organizacyjno – kwalifikacyjna załogi, cele i zadania przedsiębiorstwa, organizacja pracy czy profile stanowisk pracy, to dotychczasowe bodźce mogą okazać się w pełni skuteczne. Istnieje zatem potrzeba prowadzenia okresowych badań służących ocenie stopnia oddziaływania określonych sposobów motywowania na pracowników.

Bibliografia

- Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1985.
- Ciekanowski Z., *Narzędzia w zarządzaniu zasobami ludzkimi* DANMAR, Warszawa 2012.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005.
- Kabaj M., *System motywacji i płac w reformie gospodarczej*, PWE, Warszawa 1984.
- Kossowska M., *Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych*, Akademia, 2007.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2006.
- Kozdrój A., *Motywowanie-mobilizująco-integrująca dziedzina zarządzania*.
- Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, MSM, Warszawa 1997.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2006.
- Rejkowski J., *Z zagadnień psychologii motywacji*, PWE, Warszawa 1970.

¹⁰ A. Kozdrój, *Motywowanie-mobilizująco-integrująca dziedzina zarządzania*, w: *Podstawy zarządzania organizacjami*, pod red. B. Glińskiego i B. Kuca, PWE, Warszawa 1990, s. 148.